组织公民行为与反生产行为的互动关系：一个基于情绪与认知整合框架的阐释*

赵君[1] 鄢苗[1] 肖素芳[1] 张永军[2]

（[1]中南财经政法大学公共管理学院，武汉 430073）（[2]河南大学商学院，开封 475004）

摘　要　传统观点认为，组织公民行为和反生产行为是同一连续体的对立两级或者负相关的独立二维结构。但近期研究表明，这二者关系并非那样简单，在特定情境下它们也许存在一种适度的正相关性。首先，回顾组织公民行为与反生产行为的影响因素，以及这二者关系的认知演变；然后，基于情绪与认知整合框架，采用资源守恒理论和道德平衡理论探讨组织公民行为与反生产行为的互动关系；最后，对未来研究方向进行了展望，如通过实证研究探索二者互动关系的边界机制、采用多种研究方法验证这二者之间互动关系、基于潜增长模型探讨这二者关系的动态变化、以及深入探讨这二者互动关系的管理实践策略。

关键词　组织公民行为; 反生产行为; 情绪; 认知

分类号　B849: C93

1　引言

工作绩效一直是组织行为与人力资源管理领域的热点话题。然而近年来，相关研究逐渐从关注任务绩效转移到强调任务绩效之外的自发行为，并引发了两个独立研究领域的发展，即组织公民行为和反生产行为。元分析（Dalal, 2005）表明，组织公民行为与反生产行为拥有许多相同的关联因素（如工作满意度、组织公平感、责任心等），且与这二者之间的关系恰好相反。于是学术界广泛认为，组织公民行为与反生产行为是两种性质截然相反但又高度相关的自发性行为，它们通常被描述为同一连续体的对立两级或者负相关的独立二维结构（Bennett & Stamper, 2001; Sackett, Berry, & Laczo, 2006），参与组织公民行为的员工被称之为“好士兵”（Bateman & Organ, 1983），而那些实施反生产行为的员工则被称之为“坏苹果”（Dunlop & Lee, 2004; Felps, Mitchell, & Byington, 2006）。

在现实中我们不难发现如下场景：有的人，在工作上非常勤勉，但也喜欢占公家小便宜，因为工作上的私人奉献没有得到应有的回报；还有的人，工作失误致使组织利益蒙受损失，

收稿日期：2018-05-08

*国家自然科学基金项目(71832004; 71402190; 71602050)，湖北省高等学校优秀中青年科技创新团队计划(T201722)资助。

通讯作者：张永军，Email: zhangyj0505@126.com

事后努力做好人好事，希望借此弥补以往的过失。Dalal、Lam、Weiss、Welch和Hulin (2009)（2009）的研究显示，同事指向的组织公民行为和组织指向的反生产行为是正相关的，也就是说个人会同时参与对同事有利但对组织有害的行为。Yam、Klotz、He和Reynolds（2017）证实了被迫参与组织公民行为的员工会滋生心理权力，这种感知会允许他们随后实施各种非伦理行为。如果员工的组织公民行为没有获得合理回报，他们可能会因为愤怒而转向实施反生产行为；员工也会因为伤害过组织而感到羞愧，从而表现出一定程度的组织公民行为（Spector & Fox, 2010a, 2010b）。随着研究的不断深入，学术界逐渐认识到：组织公民行为与反生产行为之间可能存在一种正向互动关系，彼此相互独立又正向关联（Dalal, 2005; Ilies, Peng, Savani, & Dimotakis, 2013）。然而，这种互动关系是否真的存在，以及外界情境会否引起更为复杂的边界效应，仍需后续研究深入探讨。

对于组织公民行为与反生产行为是如何产生的，以往研究通常从某一特定视角加以解读（Colquitt, 2001; Spector & Fox, 2002）。考虑到情绪与认知在这一过程中所扮演的重要角色（Dalal, 2005; O’Boyle, Humphrey, Pollack, Hawver, & Story, 2011），大多数研究也就尝试从其中一个视角探讨组织公民行为与反生产行为的触发机制，这就不可避免存在一定程度的片面性和局限性。然而Lee和Allen（2002）以及Clark和Fiske（1982）却指出，组织公民行为与反生产行为只有整合了情绪与认识双重视角才能更准确地认识其本质。鉴于上述社会现实和研究现状，本研究将从情绪与认知的整合性视角来解释组织公民行为与反生产行为的互动机制。

2　国内外研究现状及发展动态

传统上对工作绩效的理解常常局限在任务绩效的范畴（Borman & Motowidlo, 1997），但越来越多的学者认识到工作绩效应当是多维的，其中最为广泛接受的观点就是把工作绩效划分为任务绩效、组织公民行为和反生产行为三种类型（Rotundo & Sackett, 2002）。为了与任务绩效相区分，后两者也被称为角色外绩效或者非任务绩效（王震，孙健敏，张瑞娟，2012; Reynolds, Shoss, & Jundt, 2015）。其中，组织公民行为是指能够为构建有助于完成任务绩效的组织心理环境提供支持的行为（Organ, 1997），它不被组织正式奖励系统直接或明确承认，但在总体上能提高组织机能。反生产行为是指违反组织合法规定，对组织或组织成员利益构成威胁的员工自愿性行为（Bennett & Robinson, 2000），其累积效应会使组织蒙受巨大损失（Harper, 1990）。

2.1　组织公民行为与反生产行为的影响因素

早期的组织公民行为和反生产行为研究是两个不同的领域，对影响因素的探讨也相互独立。然而随着研究的不断深入，大家开始认识到组织公民行为与反生产行为之间存在某种联系，于是越来越多的学者尝试将这二者联系起来进行系统性探索（Spector & Fox, 2010a; Klotz & Bolino, 2013）。因此，我们将先对组织公民行为和反生产行为的影响因素进行总结，然后再分析其中的异同。根据文献回顾（如表 1 所示），组织公民行为和反生产行为的影响因素大致可以归纳为个人和情境两个层面，其中个人层面影响因素主要包括个人特征（如人格特质、情绪感知等）和行为动机（如印象管理等），而组织/情境层面影响因素主要包括组织特征（如组织伦理氛围、组织约束等）、团队特征（如团队心理氛围等）和领导风格（如精神型领导、辱虐型领导等）。

表 1 组织公民行为与反生产行为的影响因素

分类	影响因素	组织公民行为	反生产行为
个人因素	人口统计学变量（Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000; Lau, Au, & Ho, 2003）	不相关	相关
	宜人性、责任心（Werner, 2006; 刘文彬, 井润田, 李贵卿, 唐杰, 2014）	正相关	负相关
	自尊（Marcus & Schuler, 2004; 沈伊默等, 2009）	——	负相关
	积极（消极）情绪（Spector & Fox, 2002; Dalal, 2005; Dalal et al., 2009）	正相关（负相关）	负相关（正相关）
	满意度（Dalal, 2005; 赵君, 廖建桥, 张永军, 2014）	正相关	负相关
	组织公平感（Colquitt, 2001; Dalal, 2005）	正相关	负相关
	组织支持感（Moorman, Blakely, & Niehoff, 1998; 郭文臣, 杨静, 付佳, 2015）	正相关	负相关
	自我控制（Marcus & Schuler, 2004）	——	负相关
	印象管理（Bolino, Klotz, Turnley, & Harvey, 2013）	正相关	——
组织/情境因素	组织伦理氛围（Shin, 2012; 刘文彬等, 2014）	正相关	负相关
	组织约束（Miles, Borman, Spector, & Fox, 2002; Spector & Fox, 2010a）	正相关	正相关

人际冲突、工作负荷（Miles et al., 2002）	正相关	正相关
领导-成员交换关系（Harris, Li, & Kirkman, 2014; 彭正龙，梁东，赵红丹, 2011）	正相关	负相关
团队心理氛围（Law, Dollard, Tuckey, & Dormann, 2011；唐翌, 2005）	正相关	负相关
精神型领导（王华强，丁志慧，刘文兴, 2018; Chawla, 2014）	正相关	负相关
辱虐型领导（Xu, Huang, Lam, & Miao, 2012; Martinko, Harvey, Sikora, Brees, & Mackey, 2013）	负相关	正相关

由表 1 可知，组织公民行为与反生产行为的影响因素相互关联，但又有区别。我们可以把所有的影响因素归纳为三类：第一类，不同的影响因素。如性别、年龄等人口统计学变量与反生产行为具有显著相关性（Lau et al., 2003），但与组织公民行为的相关性不显著（Podsakoff et al., 2000）；自我控制、自尊与反生产行为负相关（Marcus & Schuler, 2004），但暂不清楚与组织公民行为的相关性。第二类，相同的影响因素，但相关方向相反。如宜人性、责任心、积极/消极情绪、组织公平感、组织伦理氛围、辱虐型领导等与这二者的相关性正好相反（刘文彬等, 2014; Dalal, 2005; Dalal et al., 2009; Shin, 2012; Martinko et al., 2013）。第三类，相同的影响因素，且相关方向一致。Miles 等人（2002）的研究发现，组织约束、人际冲突和工作负荷对组织公民行为和反生产行为均具有正向促进作用。

2.2 组织公民行为与反生产行为关系的认知演变

组织公民行为与反生产行为之间存在密切的内在联系，学术界对这二者关系的认知也是经历了从同一连续体对立两级，到负相关独立二维结构，再到特定情境下适度正相关的演变。

2.2.1 同一连续体的对立两极

由于组织公民行为和反生产行为都可以划分为组织指向和人际指向，那么每个指向应当负相关，Bennett 和 Stamper（2001）通过多维量表分析证实了这一观点。再则，这两种行为具有很多相同但影响方向正好相反的前因变量（Dalal, 2005），因此组织公民行为和反生产行为应当是同一连续体的两个端点。Heckert 和 Heckert（2002）指出该连续体是由顺从行为居中，违反准则行为（组织指向反生产行为）在一端，而超出期望行为（组织指向组织公民行为）在另一端所构成。同一连续体的对立两极观点暗含了这样一个基本假定，即组织公民行为和反生产行为的作用关系完全相反，也就是说参与组织公民行为的个人不会实施反生产行为，反之亦然。很显然，现实中存在很多与此观点相悖的例外，所以同一连续体的对立

两极观点过于草率，存在很多不足。

2.2.2 负相关的独立二维结构

由于组织公民行为和反生产行为包含不同的绩效维度，所以其行为指向二维结构应该是相互独立的。Sackett 等人（2006）通过因子分析证实了组织公民行为和反生产行为的维度差别，从而得出这二者是呈中度负相关的独立二维结构。O'Brien 和 Allen（2008）在考察不同评估源对组织公民行为和反生产行为结构关系的影响及其相对重要性时，通过因子分析发现组织指向组织公民行为、人际指向组织公民行为、组织指向反生产行为和人际指向反生产行为的四因素结构要优于单因素、双因素和三因素结构。Dalal（2005）基于 16721 个样本的元分析也发现，组织公民行为与反生产行为中度负相关，且呈现出不对称的关系模式。目前大多数研究都赞成这二者呈负相关的独立二维结构，但这一观点仍无法解释同一个人在同一时间针对同一对象既实施组织公民行为又实施反生产行为的现象。

2.2.3 特定情境下适度正相关

随着研究不断深入，组织公民行为与反生产行为之间的负相关关系并没有想象中那么显著，有时两者没有关系甚至呈适度正相关。Dalal（2005）的元分析表明，组织公民行为与反生产行为之间的关系受到测量内容、评价方法和评价主体的控制，当采用无语义重叠对立题项、频率反应量表以及自我报告的方式时，组织公民行为与反生产行为的相关系数要小得多，甚至呈现微弱正相关（Spector & Fox, 2010a; Fox, Spector, Goh, Bruursema, & Kessler, 2012）。Duffy、Ganster 和 Pagon（2002）也指出，社会支持和社会破坏并非一定相反，事实上有时同一个人会既实施社会支持行为又实施社会破坏行为，这一观点随后得到 Spector 和 Fox（2010a）以及 Klotz 和 Bolino（2013）的支持。因此，特定情境下适度正相关是对传统观点的有益补充，有利于我们更加全面、动态地认识组织公民行为和反生产行为的关系。

3 组织公民行为与反生产行为互动关系框架

以往主流研究认为组织公民行为与反生产行为是负相关的（Lee & Allen, 2002; Judge, Scott, & Ilies, 2006），但大量实践经验以及部分研究却显示这二者也可能具有正相关性（Ilies et al., 2013; Reynolds et al., 2015），其中测量人为性（Measurement Artefacts）偏差可能是造成这种扭曲关系的元凶（Dalal, 2005）。Ilies、Scott 和 Judge（2006）和 Judge 等人（2006）的研究也发现，这种正向关联可以存在于个人内（Within-person）层面，即个人在短时间内既能充当“好士兵”，又可化身为“坏苹果”，这一观点已经在工作情境（Dalal et al., 2009）和非工作情境（Venkataramani & Dalal, 2007）下得到了证实。由此可见，组织公民行为与反

生产行为的关系由于受到研究视角和测量方法的影响，表现出相当的复杂性。Fox 等人（2012）也呼吁，有必要加强对组织公民行为与反生产行为的正向关系研究，并注重对个人和组织层面边界条件的发掘。再则，以往众多研究表明情绪和认知在组织公民行为和反生产行为研究中具有重要地位（Colquitt, 2001; Spector & Fox, 2002; Dalal, 2005），但把这二者相结合的系统性探索依然比较匮乏。在情绪与认知的整合框架下探讨行为发生机制，一方面可以显示研究在理论基础上的平等性，从而更完整地描述行为在个人层次上的因果逻辑（O'Boyle et al., 2011），另一方面还可提供一个更为深邃的视角去理解情绪和认知在行为触发上所扮演的角色（Lee & Allen, 2002）。鉴于此，本研究基于情绪与认知整合性视角构建了一个组织公民行为与反生产行为的互动关系框架（如图 1 所示）。

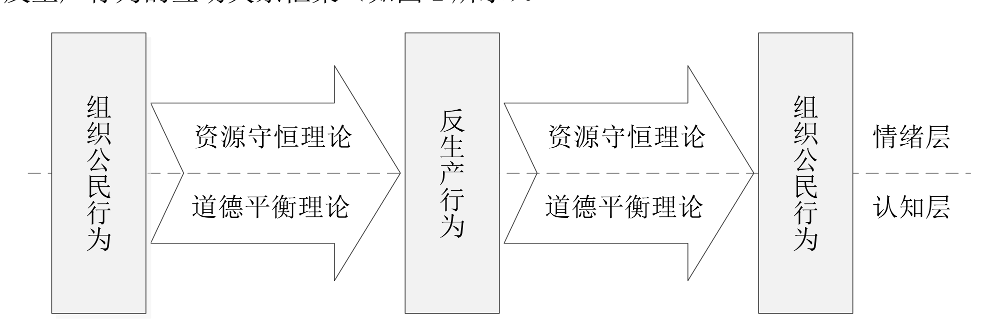


图1 组织公民行为与反生产行为互动关系框架示意图

对于情绪视角，我们尝试采用资源守恒理论（Conservation of Resource Theory）予以解释。该理论认为，人们总是努力地维持、保护和获取他们所重视的资源（Hobfoll, 1989），而情绪就是资源之一（Hobfoll, 2001）。当面临资源的损失或威胁时，心理压力会驱使人们走向伦理阴暗面（Hobfoll, 2001），而资源的获得和盈余会令人感到幸福（Rappaport, 1981; Cohen & Wills, 1985），于是情绪资源的盈亏会导致相应的伦理行为决策。而对于认知视角，我们尝试采用道德平衡理论（Moral Balance Theory）进行阐释。该理论认为，每个人都拥有对道德自我认可和道德均衡的基本认知，一个与道德相关的行为会使个人的道德自我认可或上或下的浮动，但是道德均衡却是相对静态的。当个人面临道德决策时，他会考虑自己当前的道德自我认可与道德均衡之间的关系，并做出缩小两者差距的决策，这就是道德平衡（Nisan & Horenczyk, 1990; Zhong, Ku, Lount, & Murnighan, 2010）。我们相信，在夯实了理论基础、控制了边界条件、采取了适当研究方法的情况下，这二者的正向互动关系是存在的。

3.1 组织公民行为对反生产行为的影响机制

关于组织公民行为如何影响反生产行为，以往已有研究通过思辨探讨了其内在逻辑（Spector & Fox, 2010a; Klotz & Bolino, 2013; Reynolds et al., 2015），但仅有一项实证研究从认知视角证实了该逻辑的存在性（Yan et al., 2017）。为了更清晰地勾勒出组织公民行为对反

生产行为的影响机制，我们将基于情绪和认知整合性框架进行解释。在情绪层面，我们基于资源守恒理论来解释组织公民行为对反生产行为的影响机制，具体包括消极情绪（Negative Emotion）的中介作用以及情境判别能力（Situational Judgment Effectiveness）的调节作用。个人参与组织公民行为会消耗有限资源（Bolino, Turnley, Gilstrap, & Suazo, 2010），滋生消极情绪，为了恢复资源平衡，于是个人实施反生产行为。情境判别能力是一种应对复杂环境的理性判断能力（Chan, 2006），它可以促进个人正确识别组织公民行为的实施动机，从而缓解资源损耗以及产生的消极影响。在认知层面，我们基于道德平衡理论来解释组织公民行为对反生产行为的影响机制，具体包括道德自我概念（Moral Self-Concept）的中介作用以及关联奖励系统（Joint Reward System）的调节作用。组织公民行为是不被正式角色所要求的合作行为，参与这种行为会导致自我道德概念膨胀（Aquino & Reed, 2002），随后个人自我允许实施反生产行为。关联奖励系统是一种鼓励互助合作的激励机制（Gupta, Raj, & Wilemon, 1986），在高关联奖励系统的影响下，参与组织公民行为的个人可以获得相应的反馈，此时自我道德概念就会弱化，从而约束反生产行为的实施。研究构建的概念模型如图2所示。

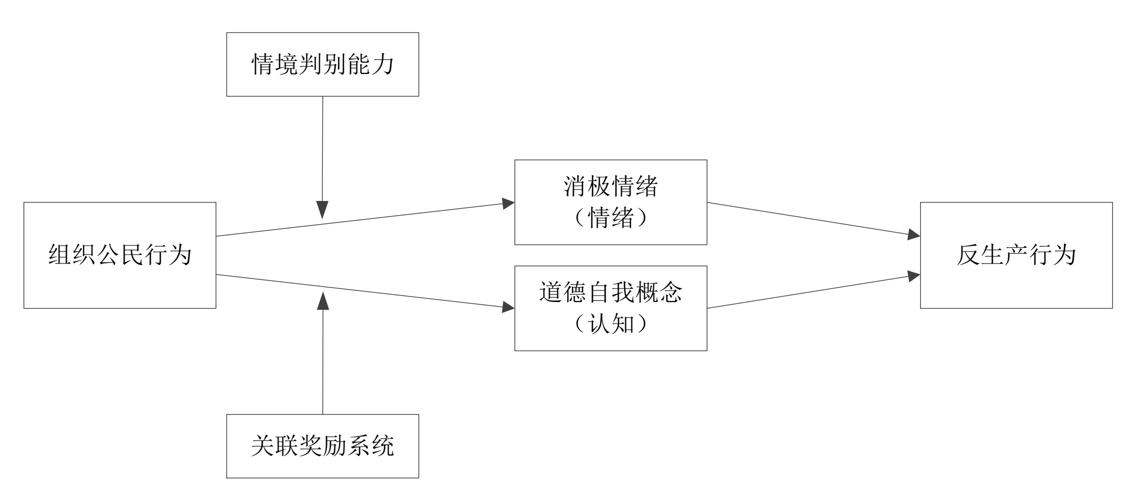


图2 组织公民行为对反生产行为的影响机制概念模型

3.1.1 情绪视角

资源守恒理论认为，人们都有获取、保存和维持资源的动机（Hobfoll, 2001）。当自身资源面临威胁、受到损失或投资失败时，个人会产生心理压力（Hobfoll, 2001）。化解这种心理压力的主要方法在于防止和减少资源的继续丧失，或者增加获得其它资源的机会。资源损失一方面会从物质上影响生活质量和心理安全，另一方面也会抑制个人的价值存在感。

根据资源守恒理论，个人的资源存储有限的，参与组织公民行为会导致可利用资源的消耗，甚至影响到正常工作开展和职业成长（Bolino et al., 2010; Bolino, Harvey, & Bachrach, 2012; Bergeron, Shipp, Rosen, & Furst, 2013），于是消极情绪滋生。Bolino 和 Turnley（2005）

的研究也发现，个人主动性会导致角色超载、工作压力和工作-家庭冲突。在此压力情境下，个人于是通过反生产行为来恢复资源守恒。一方面，反生产行为可以作为象征性恢复心理资源控制的手段；另一方面，反生产行为也能帮助个人克服绩效障碍，如 Nordan 和 Penney（2013）发现，高责任心-低宜人性的员工可以通过粗暴式管理（即粗鲁的吼叫）来促进低绩效团队执行共享任务，所以反生产行为可以帮助个人管控资源威胁。因此，我们认为资源守恒理论可以从情绪层面解释个人从事组织公民行为而后实施反生产行为，即消极情绪在组织公民行为与反生产行为之间具有中介作用。

另外，我们将考察情境判别能力的调节作用。情境判别能力是一种个人特质差异，它反映了个人做出有效判断和应对情境的一般性能力（Chan, 2006）。情境判别能力可以帮助个人在各种情境机会和外部限制的情况下做出正确的决定，从而产生积极的工作结果（McDaniel, Morgeson, Finnegan, Campion, & Braverman, 2001; Chan & Schmitt, 2002）。但是如果缺乏对现实需求和情境限制的判断，人们也可能会好心办坏事。Chan（2006）发现，个人在低情境判别能力的情况下，主动性人格特质与消极的个人结果正相关，如降低工作满意度、工作绩效、领导支持感、社会融入以及程序公平感。如果个人的情境判别能力较低，不能对外部情境进行有效的识别和反应，那么参与组织公民行为可能会激发个人产生更多不切实际的期望和需求。当期望和需求得不到组织的理解和支持，个人的心理资源就会锐减，消极情绪滋生，于是通过反生产行为来恢复资源平衡。反之，高情境判别能力的个人会把实施组织公民行为视为一种长期投资，不至于在短期引发消极情绪和非伦理行为。因此，我们认为组织公民行为对反生产行为的影响会受到情境判别能力的调节作用。

3.1.2 认知视角

道德平衡理论认为，人们会使道德自我认可尽可能接近自己的道德均衡，并以这种方式努力地平衡伦理行为决策，并且当前的行为与之前的行为是嵌套的。如果之前的伦理行为提升了道德自我认可，且超过了均衡水平，于是个人觉得被允许采取非伦理行为，从而使得道德自我认可下降到均衡水平（Zhong et al., 2010; Klotz & Bolino, 2013），这就是道德均衡的许可效应。

组织公民行为在本质上是积极的，如果这种行为是自发的、意料之外的、面向他人需要的、没有奖励或称赞期望的，那么更加值得赞赏（Krebs, 1970; Bar-tal, Raviv, & Leiser, 1980）。参与这种道德高尚的行为会使个人对自我道德状态的认知膨胀，这种认知就是道德自我概念（Aquino & Reed, 2002）。根据道德平衡理论的许可效应，道德自我概念膨胀的个人会放松行为约束，甚至自我准许实施在道德上有瑕疵的行为（Sachdeva, Iliev, & Medin, 2009），如

迟到早退、工作懈怠、侵占公共财物等。现有的若干研究也基本支持这一观点，即以往道德行为积累的信用可以准许人们随后实施非伦理行为（Mazar & Zhong, 2010; Kouchaki, 2011; Cascio & Plant, 2015）。因此，我们认为道德平衡理论的许可效应可以解释个人从事组织公民行为而后实施反生产行为，即道德自我概念在组织公民行为与反生产行为之间具有中介作用。

另外，我们将考察关联奖励系统的调节作用。关联奖励系统是组织设计的一种激励机制，它用于奖励员工的跨功能协作和努力（Gupta et al., 1986），其具体表现包括口头褒奖、培训机会、晋升机会等。以往研究已经证实，关联奖励系统有助于促进人际沟通（Chimhanzi, 2004）、降低人与组织目标不匹配（Xie, Song, & Stringfellow, 2003）、缓解组织中的矛盾与冲突等（Gupta et al., 1986; Chimhanzi, 2004）。一般而言，组织公民行为是不被纳入到正式的薪酬和晋升体系的，所以收益不确定。然而正是这种公益性质，使得组织公民行为实施者更易于被贴上道德标签。如果组织内部缺乏关联奖励系统的支持，这可能会更强地激发组织公民行为参与者的道德自我概念，因为无回报的好人好事更能提升自我道德认可，于是个人感知被许可参与更多的反生产行为；反之，如果组织公民行为参与者可以从关联奖励系统中获得相应的回报，那么道德信用积累可能会被弱化，实施组织公民行为也就不易激发个人的道德自我概念认知，这时反生产行为会受到较强的自我约束。因此，我们认为组织公民行为对反生产行为的影响会受到关联奖励系统的调节作用。

3.2 反生产行为对组织公民行为的影响机制

关于反生产行为对组织公民行为的影响，已有研究对此进行了思辨性探讨（Spector & Fox, 2010b; Reynolds et al., 2015），也有若干实证研究可以为此提供佐证，但直接揭示其逻辑关系的实证研究却极为有限（Ilies et al., 2013）。为了更系统地分析组织公民行为对反生产行为的影响机制，我们将从情绪和认知整合性视角进行阐释。在情绪层面，我们基于资源守恒理论来解释反生产行为对组织公民行为的影响机制，具体包括积极情绪（Positive Emotion）的中介作用以及领导宽恕（Supervisor’s Forgiveness）的调节作用。实施反生产行为有助于恢复情绪资源（Krischer, Penney, & Hunter, 2010），改善个人的积极情绪，从而激发更多的组织公民行为。领导宽恕是组织向下释放的宽容和谅解，这种善意它有助于参与反生产行为之后积极情绪的累积和提升，从而促使个人实施组织公民行为。在认知视角，我们基于道德平衡理论来解释组织公民行为对反生产行为的影响机制，具体包括内疚（Guilt）的中介作用以及归因风格（Attribution Style）的调节作用。反生产行为不符合基本伦理准则，参与其中会使人产生内疚，个人为了恢复道德平衡，于是实施组织公民行为进行补偿（Tangney,

Stuewig, & Mashek, 2007）。内归因会引导个人将参与反生产行为归结于自身原因，由此激发更强的内疚认知，从而实施更多的组织公民行为进行补偿。研究构建的概念模型如图 3 所示。

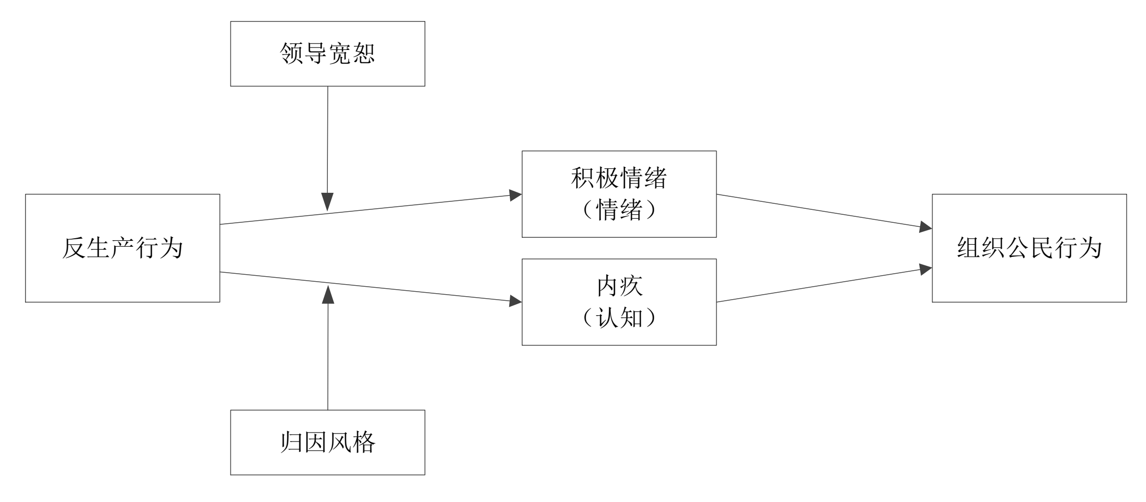


图3 反生产行为对组织公民行为的影响机制概念模型

3. 2. 1 情绪视角

资源守恒理论认为，为了抵御将来可能面临的资源损失，人们会努力的获取资源，以期创造资源盈余（Hobfoll, 2001），而资源盈余会给人们带来积极的幸福感知（Rappaport, 1981; Cohen & Wills, 1985）。对于拥有资源的个人，他们也会进行资源投资，这也意味着必须动员可利用资源或从系统外部获得新的资源，从而在更大的社会系统中实现资源交换平衡。

反生产行为对组织的伤害不言而喻（Rotundo & Xie, 2008; Hershcovis & Barling, 2010），但也并非一无是处。反生产行为可以作为个人表达不满或者试图解决不公平的一种反抗，由此来发泄消极情绪，保护合法利益，同时也能提高自信和自尊。那么根据资源守恒理论，实施反生产行为有助于缓解情绪耗竭、恢复工作兴趣，从而实现情绪资源的恢复（Krischer et al., 2010）。另外，发泄愤怒有助于心理状态的积极改善，而攻击性行为可以净化灵魂深处的敌意（Bushman & Baumeister, 2001）。Bushman、Baumeister 和 Stack（1999）的研究也证实，在攻击他人或者观看暴力画面以后，人们的积极情绪会得到一定程度恢复。由此推断，实施反生产行为可以改善和提升个人的积极情绪。积极情绪对组织公民行为的正向影响已经得到诸多研究的证实（Williams & Shiaw, 1999; Lee & Allen, 2002; Dalal, 2005）。因此，我们认为资源守恒理论可以从情绪层面解释个人从事反生产行为而后实施组织公民行为，即积极情绪在反生产行为与组织公民行为之间具有中介作用。

另外，我们将考察领导宽恕的调节作用。宽恕源于西方宗教文化，它是指个人在受到冒犯时，有意选择缓解消极情绪，并抑制报复欲望的过程（Aquino, Grover, Goldman, & Folger, 2003）。本研究关注领导的宽恕，其宽恕指向对象为员工个人。Wallace、Exline和Baumeister

（2008）的研究发现，被冒犯者的宽恕会导致冒犯者的自我宽恕，而自我宽恕是促进积极情绪和亲社会反应的重要动因。如Fisher和Exline（2006）证实了自我宽恕与自我反省、谦逊等亲社会反应之间的正相关关系。Woodyatt和Wenzel（2013）也发现，相比自我惩罚和虚假的自我宽恕，冒犯者真正的自我宽恕对其自身和被冒犯者都有积极作用。对于个人而言，领导宽恕被视为组织对个人参与反生产行为的包容和谅解，这种善意有助于缓解反生产行为所导致的消极结果，并有助于情绪资源的积累和积极情绪的提升，促使个人采取亲社会反应，如组织公民行为。反之，领导对个人的错误行为不予宽恕，这可能会激化上下级矛盾，甚至引发个人"破罐子破摔"，采取针锋相对的策略。因此，我们认为反生产行为对组织公民行为的影响会受到领导宽恕的调节作用。

3.2.2 认知视角

道德平衡理论认为，违背伦理的行为表现会降低个人的道德自我认可，为了重拾自我价值、恢复道德平衡，个人更可能参与那些能证明其核心价值观的行为当中去，以修复违背伦理所带来的损害，这就是道德平衡的补偿效应（Tetlock, Kristel, Elson, Green, & Lerner, 2000）。Zhong和Liljenquist（2006）的研究也发现，那些经历过道德自我形象威胁的人（如撒谎）倾向于做出一些身体清洁行为，以试图获得心理上的洗白和净化。

反生产行为的核心特征就是损害组织利益，而这种行为违背了职场的基本伦理准则（Robinson & Bennett, 1995; Bennett & Robinson, 2000）。一般情况下，反生产行为是不被主流工作环境所接受的，个人参与其中会陷入道德困境，道德自我认可降低，从而产生内疚。内疚是一种自我调整和自我惩罚的泛化期望（Mosher, 1965; Tangney, 1990）。根据道德平衡的补偿效应，个人为了重新恢复道德平衡，于是会积极采取补偿行为，如组织公民行为（Tangney et al., 2007; Silfver, 2007; 冷冰冰, 王香玲, 高贺明, 李富洪, 2015）。Flynn和Schaumberg（2012）证实了内疚会引起个人对组织的依附感，从而激励个人展现更多的情感承诺和工作努力。Ilies等人（2013）则构建了一个动态修复模型来解释内疚所导致的补偿性行为。因此，我们认为道德平衡的补偿效应可以解释个人从事反生产行为而后实施组织公民行为，即内疚在反生产行为与组织公民行为之间具有中介作用。

另外，我们将考察归因风格的调节作用。归因风格是个人对事件发生原因的习惯性解释倾向，可以分为内归因和外归因两种倾向（Heider, 1958）。内归因的人相信自己是其行为结果的原因，无论成败与否，最终取决于个人原因；而外归因的人相信其行为结果是由自我以外的因素造成的，自身难以控制。现有研究已经证实了诱发反生产行为的原因是多种多样的，有主动的也有被动的，有内部的也有外部的，有可控的也有不可控的（Spector & Fox, 2010b）。

Perrewé和Zellars（1999）解释了归因是如何影响情绪和行为的，并指出内部可控归因会引发内疚。根据道德平衡的补偿效应，如果个人将参加反生产行为归因于内部可控因素，由此引发的内疚认知会更强，而内疚恰好是积极补偿行为（即组织公民行为）的内在动因；反之，如果个人将反生产行为归因于外部不可控因素，那么事后不会感到过多内疚，采取积极补偿行为的可能性就会降低。因此，我们认为反生产行为对组织公民行为的影响会受到归因风格的调节作用。

4 研究结论与展望

近三十年来，组织公民行为和反生产行为研究已经受到学术界的持续关注（Bolino, Hsiung, Harvey, & LePine, 2015; Reynolds et al., 2015）。由于研究视角和测量方法的变迁，这二者之间关系从最初的同一连续体对立两级，到独立负相关二维结构，再到特定情境下的适度正相关，表现出相当的复杂性。再加上直接的实证研究极为匮乏（Yam et al., 2017），使得我们仅能从相关研究中略窥一二，未能形成全面且深刻的认识。鉴于此，本研究基于资源守恒理论和道德平衡理论，构建了一个情绪与认知的整合框架，从而系统地解释了组织公民行为与反生产行为的互动机制，研究推论进一步揭示这二者之间的内在关联，从而为实施有效的干预管理策略提供了理论基础。我们认为，未来研究可从如下四个方面进一步展开：

第一，通过实证研究探索二者互动关系的边界机制。“好士兵”可能腐烂成“坏苹果”，“坏苹果”也可能蜕变成“好士兵”，因此组织公民行为与反生产行为之间可能存在一种正向互动关系（Spector & Fox, 2010a; Klotz & Bolino, 2013）。为什么有的人可以知错就改、浪子回头，而有的人却一意孤行、错上加错？这也许是边界条件的存在，使得这二者的互动关系更为复杂。本研究基于情绪与认知整合框架构建了一个组织公民行为与反生产行为的互动机制模型，并通过思辨探讨了这二者关系的边界条件，但这是不够的。因为仅从情绪和认知视角来理解组织公民行为与反生产行为之间的关系，似乎仍显得较为狭隘。再则，本文所讨论若干变量的边界效应是否成立，仍需后续研究通过实证手段加以验证。

第二，采用多种研究方法验证这二者互动关系。事实表明，以往绝大多数研究未能排除测量人为性的干扰，这可能使我们对组织公民行为与反生产行为关系的认知常常陷入误区（Dalal, 2005; Fox et al., 2012）。为此，后续研究可尝试采用如下三种方法验证这二者之间关系。首先，采用删除了语义重叠对立题项的量表（Spector et al., 2006），并分时间段进行自我报告式问卷调查；其次，基于个人内视角采用经验抽样法（Experience Sampling Methods）进行自我报告式调查，这种方法可以在复杂情境下把握变量的真实存在和相互关系（孙旭,

严鸣，储小平, 2014）；再则，基于实验法通过情境控制，在不同时间点采集被试对象的情绪和行为反应，从而验证这二者之间的互动关系。

第三，基于潜增长模型（Latent Growth Model）探讨这二者关系的动态变化。人的心理和行为是一种动态变化过程，它会随着时间变化不断地发生改变，这一观点已在组织社会化领域得到了反复验证（Ashforth & Saks, 1996）。我们推测，组织公民行为与反生产行为之间也可能存在这种动态变化。潜增长模型可以评价变量层次之间的变化，同时对发展过程中的群组和个人变异同时进行估计（Meredith & Tisak, 1990）。我们可以在不同时间点采集组织公民行为与反生产行为的实际测量值，然后估计其潜变量结构的初始水平和斜率，进而拟合这二者变化量之间的关系。引入潜增长模型探讨组织公民行为与反生产行为的动态变化，这可能是未来重要的研究方向之一。

第四，深入探讨这二者互动关系的管理实践策略。对管理实践而言，本研究的目的就是阐明如何避免“好士兵”腐败变质成“坏苹果”，同时促进“坏苹果”脱胎换骨成“好士兵”，这也是当前迫切需要解决的实际问题。我们思辨解释了情境判别能力、关联奖励系统、领导宽恕、归因风格的调节作用，未来研究也可沿着这一思路进行管理实践策略探讨，如开展情境判别能力培训，实施关联奖励系统优化、领导实施宽恕管理，引导正确归因风格等。当然，积极的管理干预策略不仅仅如此，我们也可考虑其他策略措施，如企业文化建设、绩效反馈管理等（Kluger & DeNisi, 1996; O’Regan & Ghobadian, 2005），这些管理措施都有助于避免“好士兵”腐败成“坏苹果”，或者促进“坏苹果”向“好士兵”的转变。

参考文献

郭文臣，杨静，付佳. (2015). 以组织犬儒主义为中介的组织支持感、组织公平感对反生产行为影响的研究. *管理学报*, *12*(4): 530–537.

冷冰冰，王香玲，高贺明，李富洪. (2015). 内疚的认知和情绪活动及其脑区调控. *心理科学进展*, *23*(12): 2064–2071.

刘文彬，井润田，李贵卿，唐杰. (2014). 员工“大五”人格特质、组织伦理气氛与反生产行为：一项跨层次检验. *管理评论*, *26*(11): 141–151.

彭正龙，梁东，赵红丹. (2011). 上下级交换关系与知识员工反生产行为——中国人传统性的调节作用. *情报杂志*, *30*(4): 196–200.

沈伊默，袁登华，张华，杨东，张进辅，张庆林. (2009). 两种社会交换对组织公民行为的影响：组织认同和自尊需要的不同作用. *心理学报*, *41*(12): 1215–1227.

孙旭，严鸣，储小平. (2014). 坏心情与工作行为：中庸思维跨层次的调节作用. *心理学报*, *59*(11): 1704–1718.

唐翌. (2005). 团队心理安全、组织公民行为和团队创新：一个中介传导模型的实证分析. *南开管理评论*, *8*(6): 24–29.

王华强，丁志慧，刘文兴. (2018). 精神型领导对知识共享的影响：内部人身份感知的中介作用. *珞珈管理评论*, *12*(3): 115–129.

王震，孙健敏，张瑞娟. (2012).管理者核心自我评价对下属组织公民行为的影响：道德式领导和集体主义导向的作用. *心理学报*, *57*(9): 1231–1243.

赵君，廖建桥，张永军. (2014). 评估式绩效考核对职场偏差行为的影响：探讨工作满意度和马基雅维利主义的作用. *经济管理*, *36*(3): 63–76.

Aquino, K., Grover, S.L., Goldman, B., & Folger, R. (2003). When push doesn't come to shove: Interpersonal forgiveness in workplace relationships. *Journal of Management Inquiry*, *12*(3): 209–216.

Aquino, K., & Reed, A. (2002). The self-importance of moral identity. *Journal of Personality and Social Psychology*, *83*(6): 1423–1440.

Ashforth, B.K., & Saks, A.M. (1996). Socialization tactics: Longitudinal effects on newcomer adjustment. *Academy of management Journal*, *39*(1): 149–178.

Bar-tal, D., Raviv, A., & Leiser, T. (1980). The development of altruistic behavior: Empirical evidence. *Developmental Psychology*, *16*(5): 516–524.

Bateman, T.S., & Organ, D.W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal*, *26*(4): 587–595.

Bennett, R.J., & Stamper, C. L. (2001). Corporate citizenship and deviancy: A study of work behavior. In C. Galbraith, & M. Ryan (Eds.), *International research in the business disciplines: Strategies and organizations in transition* (pp. 265–284). Amsterdam: Elsevier Science.

Bennett, R.J., & Robinson, S.L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, *85*(3): 349–360.

Bergeron, D.M., Shipp, A.J., Rosen, B., & Furst, S.A. (2013). Organizational citizenship behavior and career outcomes: The cost of being a good citizen. *Journal of Management*, *39*(4): 958–984.

Bolino, M.C., Klotz, A.C., Turnley, W.H., & Harvey, J. (2013). Exploring the dark side of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, *34*(4): 542–559.

Bolino, M.C., Harvey, J., & Bachrach, D.G. (2012). A self-regulation approach to understanding citizenship behavior in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *119*(1): 126–139.

Bolino, M.C., Hsiung, H.H., Harvey, J., & LePine, J.A. (2015). "Well, i'm tired of tryin!" organizational citizenship behavior and citizenship fatigue. *Journal of Applied Psychology*, *100*(1): 56–74.

Bolino, M.C., & Turnley, W.H. (2005). The personal costs of citizenship behavior: The relationship between individual initiative and role overload, job stress, and work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, *90*(4): 740–748.

Bolino, M.C., Turnley, W.H., Gilstrap, J.B., & Suazo, M.M. (2010). Citizenship under pressure: What's a "good soldier" to do? *Journal of Organizational Behavior*, *31*(6): 835–855.

Borman, W.C., & Motowidlo, S.J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance, 10*(2): 99–109.

Bushman, B.J., & Baumeister, R.F. (2001). Do people aggress to improve their mood? Catharsis beliefs, affect regulation opportunity, and aggressive responding. *Personality and Social Psychology Bulletin, 81*(1): 17–32.

Bushman, B.J., Baumeister, R.F., & Stack, A.D. (1999). Catharsis, aggression, and persuasive influence: Self-fulfilling or self-defeating prophecies? *Journal of Personality & Social Psychology, 76*(3): 367–376.

Cascio, J., & Plant, E.A. (2015). Prospective moral licensing: Does anticipating doing good later allow you to be bad now? *Journal of Experimental Social Psychology, 56*(1): 110–116.

Chan, D. (2006). Interactive effects of situational judgment effectiveness and proactive personality on work perceptions and work outcomes. *Journal of Applied Psychology, 91*(2): 475–481.

Chan, D., & Schmitt, N. (2002). Situational judgment and job performance. *Human Performance, 15*(3): 233–254.

Chawla, V. (2014). The effect of workplace spirituality on salespeople’s organizational deviant behaviors: Research propositions and practical implications. *Journal of Business & Industrial Marketing, 29*(3): 199–208.

Chimhanzi, J. (2004). The impact of integration mechanisms on marketing/HR dynamics. *Journal of Marketing Management, 20*(7–8), 713–740.

Clark, M.S., & Fiske, S.T. (1982). *Affect and cognition*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Cohen, S., & Wills, T.A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin, 98*(2): 310–357.

Colquitt, J.A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology, 86*(3): 386–400.

Dalal, R.S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of Applied Psychology, 90*(6): 1241–1255.

Dalal, R.S., Lam, H., Weiss, H.M., Welch, E.R., & Hulin, C.L. (2009). A within-person approach to work behavior and performance: Concurrent and lagged citizenship-counterproductivity associations, and dynamic relationships with affect and overall job performance. *Academy of Management Journal, 52*(5): 1051–1066.

Duffy, M.K., Ganster, D.C., & Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of Management Journal, 45*(2): 331–352.

Dunlop, P.D., & Lee, K. (2004). Workplace deviance, organizational citizenship behavior, and business unit performance: The bad apples do spoil the whole barrel. *Journal of Organizational Behavior, 25*(1): 67–80.

Felps, W., Mitchell, T.R., & Byington, E. (2006). How, when, and why bad apples spoil the barrel: Negative group members and dysfunctional groups. *Research in Organizational Behavior, 27*(6): 175–222.

Fisher, M.L., & Exline, J.J. (2006). Self-forgiveness versus excusing: The roles of remorse, effort, and acceptance of responsibility. *Self & Indentity, 5*(2): 127–146.

Flynn, F.J., & Schaumberg, R.L. (2012). When feeling bad leads to feeling good: Guilt-proneness and affective organizational commitment. *Journal of Applied Psychology, 97*(1): 124–133.

Fox, S. Spector, P.E., Goh, A., Bruursema, K., & Kessler, S.R. (2012). The deviant citizen: Measuring potential

positive relations between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Journal of Occupational & Organizational Psychology, 85*(1): 199–220.

Gupta, A.K., Raj, S.P., & Wilemon, D. (1986). A model for studying R&D-marketing interface in the product innovation process. *Journal of Marketing, 50*(2): 7–17.

Harper, D. (1990). Spotlight abuse-save profits. *Industrial Distribution, 79*(3): 47–51.

Harris, T.B., Li, N., & Kirkman, B.L. (2014). Leader-member exchange (LMX) in context: How LMX differentiation and LMX relational separation attenuate LMX's influence on OCB and turnover intention. *Leadership Quarterly, 25*(2): 314–328.

Heckert, A., & Heckert, D.M. (2002). A new typology of deviance: Integrating normative and reactivist definitions of deviance. *Deviant Behavior, 23*(5): 449–479.

Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. New York: Wiley.

Hershcovis, M.S., & Barling, J. (2010). Towards a multi-foci approach to workplace aggression: A meta-analytic review of outcomes from different perpetrators. *Journal of Organizational Behavior, 31*(1): 24–44.

Hobfoll, S.E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist, 44*(3): 513–524.

Hobfoll, S.E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology: An International Review, 50*(3): 337–421.

Ilies, R., Peng, A.C., Savani, K., & Dimotakis, N. (2013). Guilty and helpful: An emotion-based reparatory model of voluntary work behavior. *Journal of Applied Psychology, 98*(6): 1051–1059.

Ilies, R., Scott, B.A., & Judge, T.A. (2006). The interactive effects of personal traits and experienced states on intraindividual patterns of citizenship behavior. *Academy of Management Journal, 49*(3): 561–575.

Judge, T.A. Scott, B.A., & Ilies, R. (2006). Hostility, job attitudes, and workplace deviance: Test of a multilevel model. *Journal of Applied Psychology, 91*(1): 126–138.

Klotz, A.C., & Bolino, M.C. (2013). Citizenship and counterproductive work behavior: A moral licensing view. *Academy of Management Review, 38*(2): 292–306.

Kluger, A.N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin, 119*(2): 254–284.

Kouchaki, M. (2011). Vicarious moral licensing: The influence of others' past moral actions on moral behavior. *Journal of Personality and Social Psychology, 101*(4): 702–715.

Krebs, D.L. (1970). Altruism: An examination of the concept and a review of the literature. *Psychological Bullentin, 3*(4): 258–302.

Krischer, M.M., Penney, L.M., & Hunter, E.M. (2010). Can counterproductive work behaviors be productive? CWB as emotion-focused coping. *Journal of Occupational Health Psychology, 15*(2): 154–166.

Lau, V.C.S., Au, W.T., & Ho, J.M.C. (2003). A qualitative and quantitative review of antecedents of counterproductive behavior in organizations. *Journal of Business & Psychology, 18*(1): 73–99.

Law, R., Dollard, M.F., Tuckey, M.R., & Dormann, C. (2011). Psychosocial safety climate as a lead indicator of

workplace bullying and harassment, job resources, psychological health and employee engagement. *Accident Analysis and Prevention, 43*(5): 1782–1793.

Lee, K., & Allen, N.J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology, 87*(1): 131–142.

Marcus, B., & Schuler, H. (2004). Antecedents of counterproductive behavior at work: A general perspective. *Journal of Applied Psychology, 89*(4): 647–660.

Martinko, M.J., Harvey, P., Sikora, D., Brees, J.R., & Mackey, J. (2013). A review of abusive supervision research. *Journal of Organizational Behavior, 34*(S1): 120–137.

Mazar, N., & Zhong, C.B. (2010). Do green products make us better people? *Psychological Science, 21*(4): 494–498.

McDaniel, M.A., Morgeson, F.P., Finnegan, E.B., Campion, M.A., & Braverman, E.P. (2001). Use of situational judgment tests to predict job performance: A clarification of the literature. *Journal of Applied Psychological, 86*(4): 730–740.

Meredith, W., & Tisak, J. (1990). Latent curve analysis. *Psychometrika, 55*(1): 107–122.

Miles, D.E., Borman, W.E., Spector, P.E., & Fox, S. (2002). Building an integrative model of extra role work behaviors: A comparison of counterproductive work behavior with organizational citizenship behavior. *International Journal of Selection & Assessment, 10*(1&2): 51–57.

Moorman, R.H., Blakely, G.L., & Niehoff, B.P. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? *Academy of Management Journal, 41*(3): 351–357.

Mosher, D.L. (1965). Interaction of fear and guilty in inhibiting unacceptable behavior. *Journal of Consulting Psychology, 29*(2): 161.

Nisan, M., & Horenczyk, G. (1990). Moral balance: The effect of prior behavior on decision in moral conflict. *British Journal of Social Psychology, 29*(1): 29–42.

Nordan, A., & Penney, L.M. (2013, August). Nice guys finish last: CWB and the pursuit of performance goals. In M.K. Shoss, & L.M. Penney (Chairs), *Understanding motives for counterproductive work behaviors*. Symposium presented at the annual meeting of the Academy of Management, Orlando, FL.

O'Boyle, E.H., Humphrey, R.H., Pollack, J.M., Hawver, T.H., & Story. P.A. (2011). The relation between emotional intelligence and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior, 32*(5): 788–818.

O'Brien, K.E., & Allen, T.D. (2007). The relative importance of correlates of organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior using multiple sources of data. *Human Performance, 21*(1): 62–88.

O'Regan, N., & Ghobadian, A. (2005). Innovation in SMEs: The impacts of strategic orientation and environmental perceptions. *International Journal of Productivity and Performance Management, 54*(2): 81–97.

Organ, D.W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human performance, 2*(10): 85–97.

Perrewé, P.L., & Zellars, K.L. (1999). An examination of attributions and emotions in the transactional approach to the organizational stress process. *Journal of Organizational Behavior, 20*(5): 739–752.

Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B., & Bachrach, D.G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management, 26*(3): 513–563.

Rappaport, J. (1981). In praise of paradox: A social policy of empowerment over prevention. *American Journal of Community Psychology, 9*(1): 1–25.

Reynolds, C.A., Shoss, M.K., & Jundt, D.K. (2015). In the eye the beholder: A multi-stakeholder perspective of organizational citizenship and counterproductive work behavior. *Human Resource Management Review, 25*(1): 80–93.

Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant work-place behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal, 38*(2): 555–572.

Rotundo, M., & Sackett, P.R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy capturing approach. *Journal of Applied Psychology, 87*(1): 66–80.

Rotundo, M, & Xie, J.L. (2008). Understanding the domain of counterproductive work behavior in china. *The International Journal of Human Resource Management, 19*(5): 856–877.

Sachdeva, S., Iliev, R., & Medin, D.L. (2009). Sinning saints and saintly sinners the paradox of moral self-regulation. *Psychological Science, 20*(4): 523–528.

Sackett, P.R., Berry, C.M., & Laczo, R.M. (2006). Citizenship and counterproductive behavior: Clarifying relations between the two domains. *Human Performance, 19*(4): 441–464.

Shin, Y. (2012). CEO ethical leadership, ethical climate, climate strength, and collective organizational citizenship behavior. *Journal of Business Ethics, 108*(3): 299–312.

Silfver, M. (2007). Coping with guilt and shame: A narrative approach. *Journal of Moral Education, 36*(2): 169–183.

Spector, P.E., & Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review, 12*(2): 269–292.

Spector, P.E., & Fox, S. (2010a). Counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior: Are they opposite forms of active behavior? *Applied Psychology, 59*(1): 21–39.

Spector, P.E., & Fox, S. (2010b). Theorizing about the deviant citizen: An attributional explanation of the interplay of organizational citizenship and counterproductive work behavior. *Human Resource Management Review, 20*(2): 132–143.

Spector, P.E., Fox, S., Penney, L.M., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior, 68*(3): 446–460.

Tangney, J.P. (1990). Assessing individual differences in proneness to shame and guilt: Development of the self-conscious affect and attribution inventory. *Journal of Personality and Social Psychology, 59*(1): 102–111.

Tangney, J.P., Stuewig, J., & Mashek, D.J. (2007). Moral emotions and moral behavior. *Annual Review of Psychology, 58*: 345–372.

Tetlock, P.E., Kristel, O.V., Elson, S.B., Green, M.C., & Lerner, J.S. (2000). The psychology of the unthinkable: Taboo trade-offs, forbidden base rates, and heretical counterfactuals. *Journal of Personality and Social Psychology, 78*(5): 853–870.

Venkataramani, V., & Dalal, R.S. (2007). Who helps and harms whom? Relational antecedents of interpersonal helping and harming in organizations. *Journal of Applied Psychology, 92*(4): 952–966.

Wallace, H.M., Exline, J.J., & Baumeister, R.F. (2008). Interpersonal consequences of forgiveness: Does forgiveness deter or encourage repeat offenses? *Journal of Experimental Social Psychology, 44*(2): 453–460.

Werner, J.M. (2006). Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences. *Personnel Psychology, 59*(2): 484–487.

Williams, S., & Shiaw, W.T. (1999). Mood and organizational citizenship behavior: The effects of positive affect on employee organizational citizenship behavior intentions. *Journal of Psychology, 133*(6): 656–668.

Woodyatt, L., & Wenzel, M. (2013). Self-forgiveness and restoration of an offender following an interpersonal transgression. *Journal of Social & Clinical Psychology, 32*(2): 225–239.

Xie, J., Song, M., & Stringfellow, A. (2003). Antecedents and consequences of goal incongruity on new product development in five countries: A marketing view. *Journal of Product Innovation Management, 20*(3): 233–250.

Xu, E., Huang, X., Lam, C.K., & Miao, Q. (2012). Abusive supervision and work behaviors: The mediating role of LMX. *Journal of Organizational Behavior, 33*(4): 531–543.

Yam, K.C., Klotz, A., He, W., & Reynolds, S.J. (2017). From good soldiers to psychologically entitled: Examining when and why citizenship behavior leads to deviance. *Academy of Management Journal, 60*(1): 373–396.

Zhong, C.B., Ku, G., Lount, R.B., & Murnighan, J.K. (2010). Compensatory ethics. *Journal of Business Ethics, 92*(3): 323–339.

Zhong, C.B., & Liljenquist, K. (2006). Washing away your sins: Threatened morality and physical cleansing. *Science, 313*(5792): 1451–1452.

The mutual relationship of organizational citizenship behaviors and counterproductive work behaviors: An integrated process of emotion and cognition

ZHAO Jun[1]; YAN Miao[1]; XIAO Sufang[1]; ZHANG Yongjun[2]

([1]*School of Public Administration, Zhongnan University of Economics and Law, Wuhan 430073, China*)([2]*School of Business Administration, Henan University, Kaifeng 475004, China*)

Abstract: Traditional views argued that organizational citizenship behavior (OCBs) and counterproductive work behavior (CWBs) were opposite poles of the same construct, or negatively correlated and relatively independent two-dimensional structure. However, recent studies suggested that their relations were not as simple as imagined. They might have a modestly positive correlation under certain circumstances. Firstly, the antecedents of OCBs and CWBs, as well as cognitive evolution of their relations were reviewed; Secondly, in the integrated view of emotion and cognition, the mutual mechanisms between OCBs and CWBs from the perspective of Conservation of Resource Theory and Moral Balance Theory were explored; Finally, the future research directions were also discussed, such as exploring the boundary mechanism of mutual relationship through empirical study, verifying the mutual relationship by multiple methods, analyzing the dynamic change based on latent growth model, and exploring the management practices of them.

Key words: organizational citizenship behavior; counterproductive work behavior; emotion; cognition